Management de la petite entreprise des loisirs sportifs : *une approche socioéconomique*

BOUHAOUALA Malek

De Boeck Université

Collection *New Management*

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Mode d'emploi :

Vous pouvez utiliser le diaporama en fonction de votre objectif pédagogique.

1) Comprendre et expliquer l'approche socio-économique : pour ce faire utiliser le contenu de l'introduction et le chapitre 1 de l'ouvrage en vous appuyant sur les diapositives 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 18, 23.

2) Montrer la diversité du management de la petite entreprise : pour ce faire utiliser le contenu de l'introduction au chapitre 6 de l'ouvrage en vous appuyant sur la totalité ou une partie des diapositives selon vos objectifs (mettre l'accent sur les choix organisationnels, les stratégies ou le marketing).

Le tableau « Synthèse de la typologie multicritères » permet d'avoir une vision globale et de revenir sur l'essentiel du lien entre les micro-mentalités et le management de la petite entreprise.

3) Montrer l'application du modèle pour comprendre la régulation des marchés localisés : pour ce faire utiliser le contenu des chapitres 6 et 7 de l'ouvrage en vous appuyant sur les diapositives 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 18, 23, 29, 30 et 31.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Introduction :

Explication de l'approche socio-économique

Étapes :

1) Montrer les limites des approches orthodoxes issues de l'économie.
2) Expliquer pourquoi il est pertinent de dépasser les explications économistes.
3) Montrer comment dépasser les modèles orthodoxes.
4) Expliquer pourquoi les loisirs sportifs constituent un domaine d'étude approprié.

A l'issue de cette partie, vous avez compris que le management de la petite entreprise est lié à la diversité des rationalités de l'entrepreneur.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le modèle d'analyse :

La micro-mentalité de l'entrepreneur

Intérêts théoriques :

1) permet de prendre en compte les variables économiques et non économiques dans la détermination du management de la petite entreprise.

2) favorise les analyses empiriques et inductives.

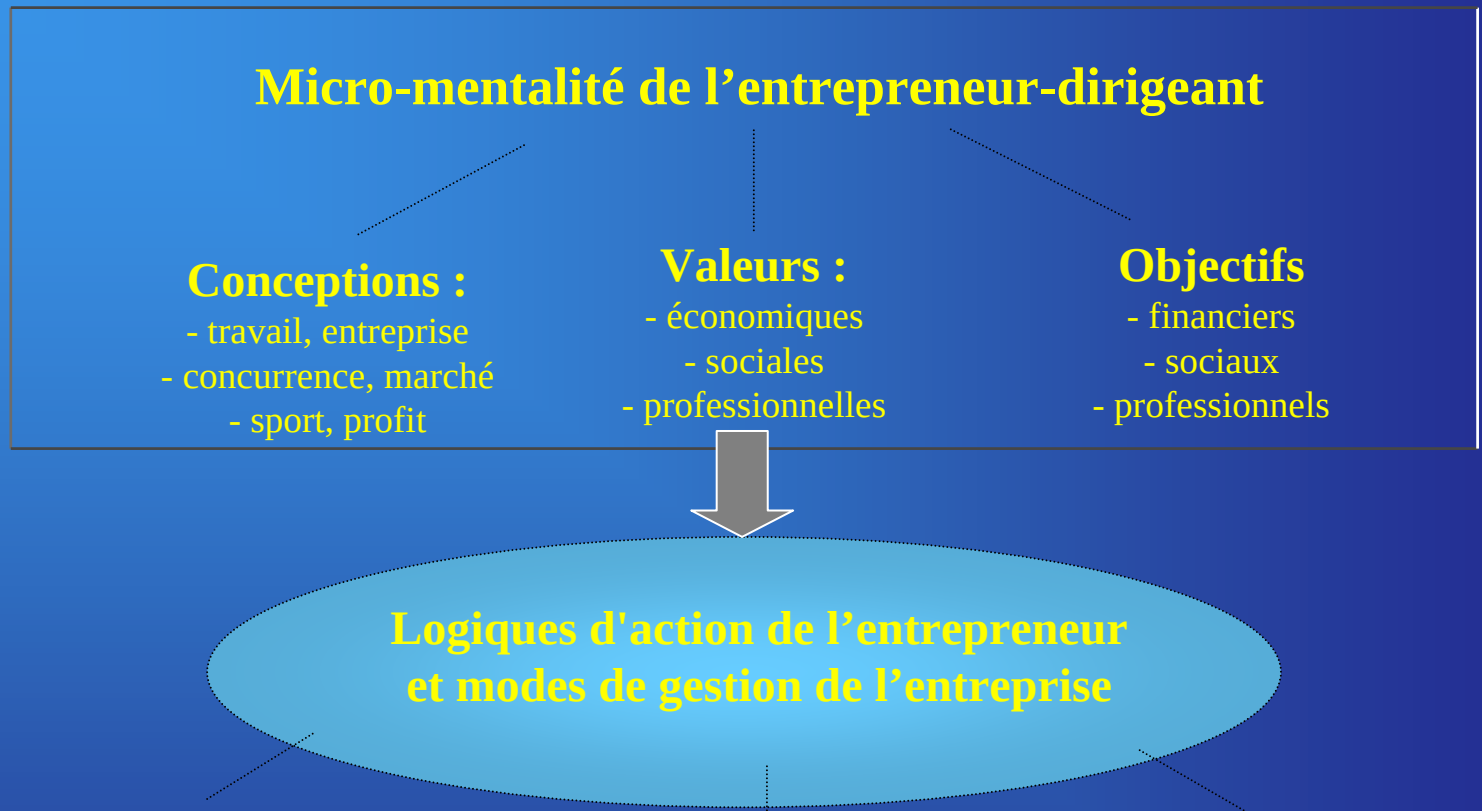
3) permet de confronter la subjectivité de l'entrepreneur au fonctionnement réel de l'entreprise.

A l'issue de cette partie, vous avez compris que l'action de l'entrepreneur est fondamentalement sociale et que ses motifs peuvent être autant liés à la dimension économique que sociologique.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Modèle d'analyse



Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Chapitre 1 :

L’approche taxonomique :

L’univers de la petite entreprise étant hétérogène, la confrontation des niveaux subjectif (micro-mentalité de l’entrepreneur) et objectif (fonctionnement de l’entreprise) permet de construire une typologie taxonomique et de mettre en exergue la diversité du management de la petite entreprise.

A l’issue de cette partie, vous avez compris que l’hypothèse de la variété du management de la petite entreprise est liée à la variété des logiques d’action de l’entrepreneur. La vérification de cette hypothèse est fondée sur une approche socio-économique d’inspiration wébérienne (sociologie compréhensive)

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Définition de l’approche taxonomique :

Si l’on se réfère aux définitions des classifications (idéal typologie et taxonomie), on arrive à les distinguer par rapport à l’approche adoptée et à leur relation au modèle théorique de référence (Doty and Glick, 1994). Mais d’une façon générale, les classifications ont pour objectif de rendre le réel, complexe et chaotique à l’origine, intelligible et compréhensible (Miller, 1996). La typologie s’inscrit davantage dans les approches déductives cherchant à identifier les variables prédéterminées théoriquement afin de constituer une classification explicative. La taxonomie, quant à elle, s’inscrit dans les approches inductives et empiriques cherchant à orchestrer les caractéristiques les plus significatives pour établir une classification compréhensible (Candau, 1981). Le lien entre le modèle théorique de référence n’est pas à démontrer mais c’est le sens de ce lien qui fait la différence entre l’idéal typologie et la taxonomie. Pour conclure cette précision, on peut dire que la typologie taxonomique est une classification inductive multicritère testée empiriquement en rapport avec le modèle théorique sans que ce dernier ne prédétermine une quelconque orientation.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La Micro-Entreprise

de l'Indépendant

Passionné

• sport : une passion
• entreprise : contraintes de travail, lieu d'aliénation, soumission au marché

objectif : vivre de sa passion et refus de s'agrandir

• travailleur indépendant (EURL)
• CA < 75 K€ ; effectifs : 0 salarié
• activité principale : 1 service sportif par saison
• noyau dur de l'activité du dirigeant : encadrement sportif
• type de management : organique
• PPDD passionnel fondé sur le sport-passion et la qualité de vie du dirigeant.

• **stratégie de l 'entreprise :** orientée par le sport-passion du dirigeant. Elle se caractérise par une spécialisation sportive et une diversification saisonnière et/ou professionnelle.

Marketing de production artisanale centrée sur le sport-passion

Logique d 'action hédoniste

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L’Indépendant Passionné

Micro-mentalité	Passionnelle
1.Valeurs	1. Passion du sport, indépendance, sobriété, détachement.
2. Objectif social et économique	2. Vivre de sa passion toute l'année. Recherche du supplément d'être et non pas l'avoir.
3. Conception de la réussite	3. Vivre sa passion selon le style de vie du passionné.
4. Conception du travail	4. Partage de sa passion, sans patron, a une fonction « alimentaire », c'est un moyen pour vivre sa passion.
5. Conception de l'entreprise	5. Contrainte de travail et de rentabilité, lieu d'aliénation, soumission au marché.
6. Conception de l'argent	6. A une fonction uniquement sociale, c'est un moyen et non une finalité.
7. Conception du sport	7. Passion, liberté et plaisir.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La micro-entreprise unipersonnelle

Forme organisationnelle	Micro-entreprise unipersonnelle
1. Type de management	1. Organique.
2. Modalité d'accès à la direction	2. Création *ex nihilo*.
3. Rapport à l'embauche	3. Refus d'embauche : risque de dénaturer la souplesse du fonctionnement et de perdre de son indépendance.
4. Activité principale commercialisée	4. Un service sportif par saison (sport-passion).
5. Noyau dur de l'activité du dirigeant	5. Production et encadrement de services sportifs ; tâches administratives.
6. La famille du dirigeant	6. Impliquée ponctuellement dans le fonctionnement.
7. Statut juridique de l'organisation	7. Entreprise unipersonnelle (travailleur indépendant).
8. Taille (chiffre d'affaires et effectifs)	8. TPE : chiffre d'affaires < à 75 K€ et 0 salarié.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La stratégie du spécialiste sportif

Stratégies	Implicite de spécialisation par produit-passion
1. Mode de formation des stratégies	1. Implicite selon une « idéologie passionnelle ».
2. Orientation stratégique	2. Sur le produit sport-passion du dirigeant.
3. Type de stratégie	3. Spécialisation par produit et diversification saisonnière hiver/été.
4. Atout stratégique	4. Haute expertise sportive, parfaite connaissance du territoire local et diversification des ressources.
5. Réseaux	5. Territoriaux/informels et extraterritoriaux/formels basés sur les liens sociaux, sur le partage d'une vision passionnelle et authentique des loisirs sportifs.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le démarketing artisanal

Démarketing	Artisanal centré sur le produit-passion
1. Production	1. Démarche orientée sur soi et centrée sur le produit-passion.
2. Formation des prix	2. Estimation subjective et accords tacites locaux.
3. Communication	3. Non nécessaire, fondée sur le « bouche à oreilles ».
4. Commercialisation	4. Fondée sur un rapport fusionnel et affectif avec une clientèle fidélisée (concentration sur une micro-niche).

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L'Agence des Sports Outdoor de l 'Entrepreneur Indépendant

- sport : un support de production, une source de création
- entreprise : objet d'accomplissement de soi, lieu de création et d'innovation
- objectif : réalisation de soi et développement des activités

- organisation entrepreneuriale (EURL, SARL, SA)
- CA : 1 à 5 MF ; effectif : 3 à 14 salariés
- activité première : services sportifs multiples et organisation d événements
- noyau dur de l'activité du dirigeant : production de services sportifs, recherche de marché, gestion stratégique
- implication de la famille dans le capital de l 'entreprise
- PPDD : contrôlé par le dirigeant, fondé sur la production et l'innovation.

- **stratégie de l 'entreprise :** orientée par la soif d'entreprendre et de se réaliser. Elle se traduit par une recherche d 'innovation et de réussite économique. Elle se caractérise par une volonté d 'indépendance et une diversification des services sportifs

Marketing entrepreneurial centré sur le produit

Logique d 'action de l 'entrepreneur individualiste.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L’Entrepreneur Indépendant

Micro-mentalité	Entreprenante
1. Valeurs	1. Indépendance, créativité, ténacité.
2. Objectif social et économique	2. Réalisation de soi et développement de l'entreprise.
3. Conception de la réussite	3. Entreprendre avec succès et indépendance pour se réaliser.
4. Conception du travail	4. Entreprendre, être créatif, innover.
5. Conception de l'entreprise	5. Objet d'accomplissement de soi, lieu de création.
6. Conception de l'argent	6. Instrument économique et signe de réussite sociale.
7. Conception du sport	7. Service monnayable, potentialités commerciales.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L‘ Agence des Sports Outdoor

Forme organisationnelle	Agence des Sports Outdoor
1. Type de management	1. Empirique centralisé.
2. Modalité d'accès à la direction	2. Création seul ou en association avec des amis.
3. Rapport à l'embauche	3. Selon les compétences nécessaires pour le développement de l'entreprise, sans perte de pouvoir.
4. Activité principale commercialisée	4. Encadrement, services sportifs et organisation d'événements.
5. Noyau dur de l'activité du dirigeant	5. Production de services sportifs et relation au client.
6. La famille du dirigeant	6. Tenue à l'écart du fonctionnement, mais impliquée dans le capital de l’entreprise.
7. Statut juridique de l'organisation	7. Entreprise unipersonnelle et SARL.
8. Taille (chiffre d'affaires et effectifs)	8. PE-TPE : chiffre d'affaires : 150 à 750 K€ et 3 à 14 salariés.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La stratégie de diversification sportive

Stratégies	Empiriques entre diversification et concentration
1. Mode de formation des stratégies	1. Explicite empirique selon « l'idéologie de l'entrepreneur ».
2. Orientation stratégique	2. Orientée sur le produit, l'innovation et les clients.
3. Type de stratégie	3. Diversification ou spécialisation sportive avec ou sans concentration.
4. Atout stratégique	4. Très bon niveau de compétences techniques, force commerciale et très bonne connaissance du marché.
5. Réseaux	5. Locaux et nationaux fondés sur des critères commerciaux et professionnels.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le marketing entrepreneurial

Marketing	Entrepreneurial centré sur la production
1. Production	1. Démarche empirique, poussée par l'innovation technique et technologique.
2. Formation des prix	2. Estimation empirique des coûts fondée sur les coûts de production classique.
3. Communication	3. Nécessaire et externalisée en grande partie.
4. Commercialisation	4. Vente directe et par les intermédiaires (*e. g* : agences de voyage).

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L ’Entreprise Familiale du Conservateur Patrimonial

sport : une déclinaison des potentialités du territoire, associé aux traditions

• entreprise : patrimoine familial, source de la rente et des revenus objectif : préserver l’indépendance pour transmettre l'entreprise familiale et garantir la rente familiale.

• hôtellerie (EURL, SARL, SA)
• CA : 75 K€ à 1,5 M€ ; effectifs : 1 à 25 salariés
• activité première : hébergement et services d’accueil avec activités sportives traditionnelles (ski et randonnées).
• noyau dur de l’activité du dirigeant : gestion du patrimoine et production
• ancrage familial fort dans le territoire local
• type de management : paternaliste centré sur le *pater familias*
• PPDD : centralisé par le dirigeant et fondé sur la préservation du patrimoine familial.

• **stratégie de l ’entreprise :** orientée par le souci de conservation du patrimoine familial. Elle est fondée sur le savoir-faire professionnel (traditionnel) et sur le maintien de la rente. Se caractérise par l’établissement de conventions locales

Marketing de vente traditionaliste centré sur la rente

Logique d ’action de conservateur patrimonial

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le Conservateur Patrimonial

Micro-mentalité	Rentière
1. Valeurs	1. Loyauté, sacrifice, famille, tradition, indépendance.
2. Objectif social et économique	2. Conservation de l'entreprise dans la famille et réalisation de bénéfices à court terme.
3. Conception de la réussite	3. Pérennisation de la rente familiale et assurance des conditions de transmission de l'entreprise à l'héritier.
4. Conception du travail	4. En famille, pénibilité, savoir-faire familial, statut social.
5. Conception de l'entreprise	5. Patrimoine familial et économique.
6. Conception de l'argent	6. Rente, revenus, indicateur de patrimoine.
7. Conception du sport	7. Produit d'appel, ne fait pas partie du métier.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L’Entreprise Familiale

Forme organisationnelle	Entreprise familiale
1. Type de management	1. Familial hiérarchisé selon la position dans la structure familiale.
2. Modalité d'accès à la direction	2. Par héritage ou acquisition au sein de la même famille.
3. Rapport à l'embauche	3. Pas d'embauche de personnel étranger à la famille sur des postes clés.
4. Activité principale commercialisée	4. Services d'accueil, services sportifs et location de matériels sportifs.
5. Noyau dur de l'activité du dirigeant	5. Gestion, production et contrôle.
6. La famille du dirigeant	6. Contrôlant le travail et le capital de l'entreprise.
7. Statut juridique de l'organisation	7. EURL, SARL, SA.
8. Taille (chiffre d'affaires et effectifs)	8. PE et TPE : chiffre d'affaires de 75 k€ à 1,5 M€, 1 à 25 salariés

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La stratégie traditionaliste locale

Stratégies	Traditionaliste entre positionnement et ciblage
1. Mode de formation des stratégies	1. Traditionnel selon l'idéologie du commerçant.
2. Orientation stratégique	2. Orientée par le client, le territoire local et le savoir-faire traditionaliste.
3. Type de stratégie	3. Positionnement et ciblage.
4. Atout stratégique	4. Ancienneté sur le marché et ancrage territorial
5. Réseaux	5. Formels commerciaux et informels locaux.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le marketing du commerçant traditionaliste

Marketing	**de vente traditionaliste centrée sur la rente**
1. Production	1. Démarche artisanale fondée sur le savoir-faire traditionaliste.
2. Formation des prix	2. Fondée sur la rente escomptée et les ententes locales.
3. Communication	3. Externalisée, ne correspond pas au métier.
4. Commercialisation	4. Externalisée, dépend des réseaux de partenaires commerciaux.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L ’Organisation Socio-Managériale du Manager Gestionnaire

• sport : un produit d appel
• entreprise : outil de développement socio-économique, lieu de travail
• objectif : être utile socialement et maintien et développement de l'entreprise

• centres de vacances (SA, SEM, Association 1901)
• CA : 230 K€ à 3,35 M€ ; effectifs : 3 à 50 salariés
• activité première : hébergement et accueil en centre de vacances
• noyau dur de l'activité du dirigeant : gestion des ressources, organisation du travail et contrôle
• mode de management : managérial top down
• PPDD : hiérarchique (Cons. d ’admi.) avec une délégation sélective du conseil d'administration

• **stratégie de l ’entreprise :** orientée par le projet sociétal et/ou commercial de l ’organisation, centrée sur les besoins des segments de clientèles. Elle se caractérise par une intégration horizontale avec une spécialisation par marché.

Marketing managérial centré sur le marché

Logique d ’action socio-managériale

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le Manager Gestionnaire

Micro-mentalité	Managériale
1. Valeurs	1. Responsabilité, rigueur, engagement, dévouement
2. Objectif social et économique	2. Être utile socialement, développement de l'entreprise
3. Conception de la réussite	3. Réussite de l'entreprise, création d'emplois et développement local
4. Conception du travail	4. Autonomie relative, responsabilité envers les parties prenantes
5. Conception de l'entreprise	5. Lieu de partage et outil de développement socio-économique
6. Conception de l'argent	6. Fonction sociale importante, permet de vivre correctement
7. Conception du sport	7. Produit d'appel, atout commercial, détente personnelle.

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

L’organisation socio-managériale

Forme organisationnelle	Organisation Socio-Managériale
1. Type de management	1. Sociétal et managérial
2. Modalité d'accès à la direction	2. Par embauche
3. Rapport à l'embauche	3. Sociétal : fondée sur les liens sociaux ; et managérial : fondée sur les compétences nécessaires au poste de travail
4. Activité principale commercialisée	4. Vente de séjours en centre de vacances
5. Noyau dur de l'activité du dirigeant	5. Gestion et organisation interne de l'entreprise
6. La famille du dirigeant	6. Séparée de l'entreprise
7. Statut juridique de l'organisation	7. SA, SEM et Entreprise associative (loi 1901).
8. Taille (chiffre d'affaires et effectifs)	8. PE et TPE : Chiffre d'affaires de 230 K€ à 3,5 M€ et 3 à 50 salariés

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La stratégie d’intégration horizontale

Stratégies	**Explicite entre intégration horizontale et spécialisation**
1. Mode de formation des stratégies	1. Explicite et rationalisé selon « l'idéologie managériale »
2. Orientation stratégique	2. Orientée sur le couple client/marché
3. Type de stratégie	3. Intégration horizontale avec spécialisation
4. Atout stratégique	4. Grande capacité d'accueil et de commercialisation par les réseaux
5. Réseaux	5. Formels fondés sur des liens commerciaux et sociétaux

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Le marketing de l'offre managériale

Marketing	Managérial orienté sur le marché
1. Production	1. Démarche managériale tirée par le couple client/marché
2. Formation des prix	2. Fondée sur le calcul analytique des coûts et callée sur le marché
3. Communication	3. Indispensable, externalisée en grande partie
4. Commercialisation	4. Vente par réseaux à forte capacité de commercialisation

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

A l’issue de ces chapitres, vous avez compris que chaque type d’entrepreneur-dirigeant possède sa propre logique d’action et ses propres motifs qui le mènent à développer un management approprié.

Il n’y a pas d’un côté des dirigeants rationnels et de l’autre ceux qui ne le sont pas.

Leurs motifs d’action ne sont pas aussi univoques que le laisseraient entendre les modèles économiques. Bien qu’ils produisent des effets économiques, ceux-ci ne constituent pas les finalités voulues par les entrepreneurs. Chaque entrepreneur-dirigeant se réfère à sa micro-mentalité et ses propres conceptions pour faire coïncider son projet entrepreneurial avec son projet sociétal (cf. tableau synthétique de la typologie multicritères).

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Synthèse de la typologie multicritères

	INDÉPENDANT PASSIONNÉ	ENTREPRENEUR INDEPENDENT	CONSERVATEUR PATRIMONIAL	MANAGER GESTIONNAIRE
Dimension	**individuelle**		**collective**	
Micro-mentalité	Passionnelle	Entreprenante	Rentière	Managériale
Indépendance	Totale vis-à-vis des 3 marchés (biens, travail et capitaux)	Sélective vis-à-vis du marché des capitaux	Sélective vis-à-vis des marchés des capitaux et du travail	Faible
Entreprise	Moyen de vivre sa et de sa passion	Moyen de se réaliser	Finalité en tant que patrimoine familial	Moyen de réaliser des objectifs sociétaux
Economie de référence	Artisanale Hédoniste	Entrepreneuriale de Production	Locale de Rente	Managériale de Gestion des Ressources
Valeur ajoutée recherchée	Plaisir, Passion	Réalisation de soi, Croissance	Patrimoine, Rente	Utilité sociale, Profit
Logique marketing	Démarketing concentré orienté par le produit-passion	Différencié orienté par la production de services sportifs diversifiés	Indifférencié de vente motivée par la rente	Différencié orienté sur le marché avec une intégration horizontale
Stratégie	Spécialiste par produit-passion	Challenger avec diversification par produits	Suiveur avec positionnement	Leader avec intégration horizontale
Mode de Management	Organique	Entrepreneurial centralisé	Paternaliste hiérarchisé	Managérial avec délégation sélective
Forme organisationnelle	Micro-Entreprise Unipersonnelle (configuration simple, zéro salarié, absence de division du travail)	Agence des Sports Outdoor (configuration entrepreneuriale centralisée, 3 à 14 salariés, bivalence sport et commercialisation)	Entreprise Familiale (configuration traditionaliste centralisée, 1 à 25 salariés, division selon le savoir-faire traditionnel)	Organisation Socio-Managériale (configuration managériale, 3 à 50 salariés, rationalisation du travail selon le marché)
Logique d'action	Hédoniste	Entrepreneuriale	Conservatrice	Managériale

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

La mise en mouvement de la typologie met en exergue une force d'identification des micro-mentalités. Chaque entrepreneur est conscient de sa propre identité et de celle des autres types. Ainsi, les deux traits identitaires les plus forts expriment l'appartenance à un groupe professionnel (passionné, entrepreneur, conservateur et manager) et à un territoire particulier.

L'offre de services locale est doublement marquée par la manière de produire et/ou par le lieu d'ancrage.

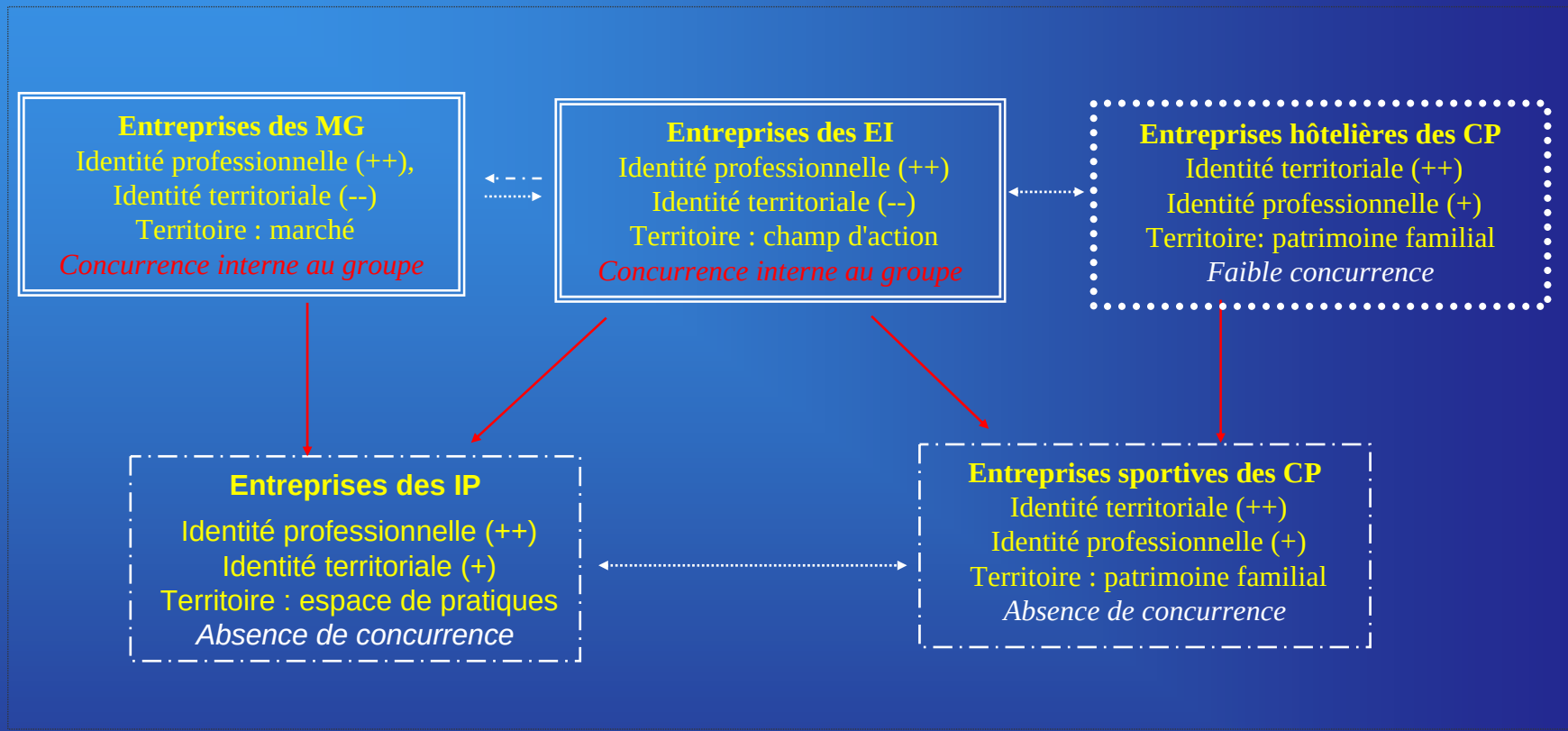
Le marché devient socialisé et sa régulation dépend davantage de critères sociologiques qu'économiques.

Ainsi, les relations inter-entreprises et la répartition des parts de marchés ne sont pas uniquement déterminées par le mécanisme de la concurrence. La concurrence autant que la coopération sont déterminées selon l'identification de soi et des entrepreneurs (cf. schéma n° 2, Régulation de l'offre locale socialisée).

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek

Régulation de l'Offre Locale Socialisée



Légende
Flèches blanches : relations de Partenariat
Flèches rouges : relations de Sous-traitance

Éditeur : De Boeck Université, Collection : New Management

Auteur : BOUHAOUALA Malek